

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2012156200

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

广州市供销系统再生资源产业
联合发展战略研究

The Study on Joint Development of
Resources Recycling Industry in Guangzhou Coops

卢穗瑜

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2015 年 4 月

论文答辩日期: 2015 年 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2015 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

近几年，广州市再生资源回收行业随着市场经济发展和城市化进程日益加快，已经建立起依托散布在全市大部分区域的收购网点的社会化回收系统，一定程度上避免了零散无序的废旧物资回收危害环境和浪费资源的同时，为废旧物资的回收利用创造了条件。再生资源回收行业的规范化和经营，不仅能解决城市环境综合治理问题，也能提升大量低值废弃物的再生利用，创造潜在经济效益。作为广州市供销系统传统业务的再生资源回收行业，迎来了发展的新机遇和新挑战，如何寻求从潜在经济效益中突围的有效途径，从容应对目前经济、社会、环境形势，实现再生资源行业健康、有序、和谐发展具有重要意义。

本文以广州市供销系统再生资源回收利用行业作为研究对象，通过对我国再生资源产业现状及发展趋势进行分析，运用战略管理理论和战略模型，对再生资源行业所处的外部宏观环境、行业环境和竞争态势的全面分析，同时对企业内部资源、能力状况进行评价，运用外部因素评价 EFE 矩阵和内部因素评价 IFE 矩阵、SWOT 方法模式等，对行业面临的机会和威胁、优势和劣势进行匹配，提出再生资源行业战略定位，明确再生资源行业未来的发展战略，提出产权联结、上下联动、项目带动、一体运营、产业联盟等 5 种战略模式。此外，为保证战略目标的完成，提出具体实施措施，从优化组织结构、建立行业标准、强化物流能力、加快科技进步、打造人才高地等方面论述了战略实施的支撑体系。

关键词：再生资源；发展战略；广州市供销系统。

Abstract

In recent years, with the development of market economy and urbanization process, Guangzhou resource recycling industry is accelerating, it has established a social recycling system, which purchasing networks are spread over most of the Guangzhou city, the establishment of the system, had avoided the disorderly market doing harms to the environment on one hand, and had created the conditions for recycling of waste materials on the other hand. Standardized construction and operating for the resource recycling industry, can not only solve the problem of city environment comprehensive treatment, but also increase the recycling of the large amount of low value waste , creating the potential economic benefit. Facing new challenges and opportunities, it is meaningful for the resource recycling industry, the traditional business of Guangzhou coops , to seek effective ways to break out from the potential economic benefits , to deal with the current situation, environment and for realizing a healthy, orderly, harmonious resource recycling industry development.

This paper takes the resource recycling industry of Guangzhou coops as the research object, it offers a comprehensive analysis on the external environment, professional environment and competitive situation of resource recycling industry in China, and assesses the internal resources of enterprises, capacity status by using strategic management theory and strategic model. Besides that, the paper uses EFE, IFE and SWOT to compare both opportunities and challenges, strengths and weaknesses that the industry is facing, and provides a strategic positioning and strategic for future growth for the resource recycling industry, and finally set up 5 kinds of strategic mode: property right Connection, top-to-bottom linkage, project driven, unify operation and industry alliance. Moreover, this paper proposes specific measures to guarantee the completion of the strategy objective, it discuss the strategy implementation by optimized organization structure, established industry standardization, intensified logistics capability, accelerated scientific and technological progress, and trained qualified personnel.

Key Words: Resource Recycling; Development Strategy; Guangzhou Coops.

目 录

第一章 论文研究背景与主要内容	1
第一节 论文研究背景.....	1
一、研究背景.....	1
二、研究意义.....	2
第二节 论文主要框架.....	3
第二章 企业战略理论和再生资源产业发展概述	5
第一节 企业战略理论.....	5
一、企业战略研究综述.....	5
二、企业战略管理理论在我国的发展.....	7
三、企业发展战略理论实践及应用现状.....	9
第二节 再生资源及再生资源产业发展概述.....	12
一、再生资源产业的概念.....	12
二、再生资源行业发展概况.....	13
第三节 再生资源行业状况	14
一、全国再生资源行业状况.....	14
二、全国供销系统再生资源行业发展现状.....	15
三、广州市供销系统再生资源产业发展及现状.....	16
四、广州市供销系统再生资源产业地位和作用.....	19
第三章 广州市供销系统再生资源产业发展外部环境分析.....	21
第一节 外部环境分析.....	21
一、宏观环境分析.....	21
二、行业环境分析.....	24
三、竞争环境分析.....	25
第二节 机会和威胁分析	25
一、外部机会分析.....	25
二、外部威胁分析.....	27
第三节 外部因素评价.....	28
一、EFE 矩阵	28
二、关键因素分析.....	28
第四章 广州市供销系统再生资源产业发展内部环境分析.....	31

第一节 广州市供销总社简介	31
第二节 内部环境分析	32
一、资源分析	32
二、能力分析	35
第三节 优势和劣势分析	37
一、内部优势分析	37
二、内部劣势分析	37
第四节 内部因素评价	38
一、IFE 矩阵	38
二、关键因素分析	38
三、核心竞争力分析	40
第五章 广州市供销系统再生资源产业发展战略分析	41
第一节 战略定位	41
一、动因	41
二、SWOT 分析	41
三、战略定位	43
四、基本思路及目标	44
第二节 发展战略模式分析	45
一、战略模式分析	45
二、竞争优势分析	48
第三节 保障措施	49
一、优化组织结构，强化内部管理	49
二、创先行业规范，建立行业标准	50
三、建立信息系统，强化物流能力	50
四、加强品牌建设，实施科技战略	51
五、强化团队建设，打造人才高地	51
第六章 结 论	52
参考文献	54
致 谢	55

第一章 论文研究背景与主要内容

第一节 论文研究背景

一、研究背景

党的十六届五中全会提出，必须加快转变经济增长方式，把节约资源作为基本国策，大力发展循环经济，完善再生资源回收利用体系，加快建设资源节约型、环境友好型社会，促进经济发展与人口、资源、环境相协调。

再生资源的回收利用，为缓解资源短缺、减少能源消耗、减轻环境污染、发展经济有着重要的贡献，是发展循环经济的重要组成部分。据测算，每回收利用 1 万吨废旧物资，可节约自然资源 4.12 万吨，节约能源 1.4 万吨标准煤，减少 6-10 万吨垃圾处理量；每利用 1 万吨废钢铁，可出钢 8500 吨，节约成品铁矿石 2 万吨，节能 0.4 万吨标准煤，少产生 1.2 万吨矿渣；每利用 1 万吨废纸，可生产纸浆 8000 吨，节约木材 3 万立方米，节约能源 1 万吨标准煤，节水 100 万立方米，少排放废水 90 多万立方米，节电 600 万千瓦时^①。可见，大力发展再生资源产业对垃圾减排、资源回收、推动绿色循环经济具有十分重要的战略意义。

广州市供销系统作为全国、全省供销体系的一个组成部分，从计划经济时代走来，经受市场经济大潮，传统再生资源回收产业随着供销合作社的发展，经历了起步、发展、阵痛、徘徊的发展阶段。在日益注重节能降耗、环保增效的新的形势下，再生资源产业迎来发展的新机遇和新挑战。然而，从政府、行业、企业等不同角度来看，目前再生资源产业的发展面临不少问题：

- （一）产业发展缺乏规划，多头管理，产业组织与管理混乱；
- （二）市场恶性竞争，经营秩序混乱，未建立完善规范有序的市场机制；
- （三）企业规模普遍较小，技术、设备普遍落后，再生资源综合利用效率和集约化程度低，二次污染严重；
- （四）再生资源产业相关法律法规不健全，缺乏稳定的财税政策支撑。

^① 姜增伟，“在再生资源高层座谈会上的发言”，2006 年 9 月 7 日

二、研究意义

再生资源是一个特殊行业，它的发展直接与资源、能源、社会经济发展密切相关，通过对广州市供销系统再生资源产业的发展战略研究，希望达至促进区域产业发展，引导行业规范经营，发展循环经济的目的。

供销系统是一个特殊的合作经济组织，再生资源回收利用是供销系统的传统经营业务，如何在新的经济形势下，充分发挥供销系统的优势，通过发展战略研究，以资本和生产为纽带，将分散经营的企业和网点，整合发展，打造核心竞争力，做强做大再生资源产业，以产业的发展升级带动产业结构的优化聚集，实现经济效益的同时，产生良好的社会效益和环境效益。

从市场竞争的形势看，再生资源行业作为从行政指导的传统行业走向开放市场，市场竞争趋势的急剧增强，促使企业必须加强发展战略研究。当前企业间的竞争相当程度上表现为战略思维、战略定位的竞争，也就是说，企业已进入战略竞争时代，战略决定胜负。因此，企业必须从自身实际出发，发挥比较优势，加强企业发展战略研究，找准市场定位，才能在激烈的竞争中立于不败之地。

为此，本文将结合当前再生资源行业和广州市供销系统发展的实际以及所面临的市场形势，深入分析研究，希望通过应用所学的战略管理知识，帮助企业利用现有条件和整合现有资源，扬长避短，抓住机遇，加快发展。

于企业而言，主要意义有：

（一）通过产业联合，降低交易成本，促进行业规范经营，重构行业经营规则和市场秩序；

（二）通过产业联合，增强网络、资本、人才、业务的整合能力，实现规模经营，扩大市场份额，提升市场竞争力；

（三）通过产业联合，发挥品牌效应和聚集效应，加快技术进步，促进行业转型升级。

于社会而言，主要意义有：

（一）推动再生资源回收利用产业发展，增加经济规模，促进社会就业；

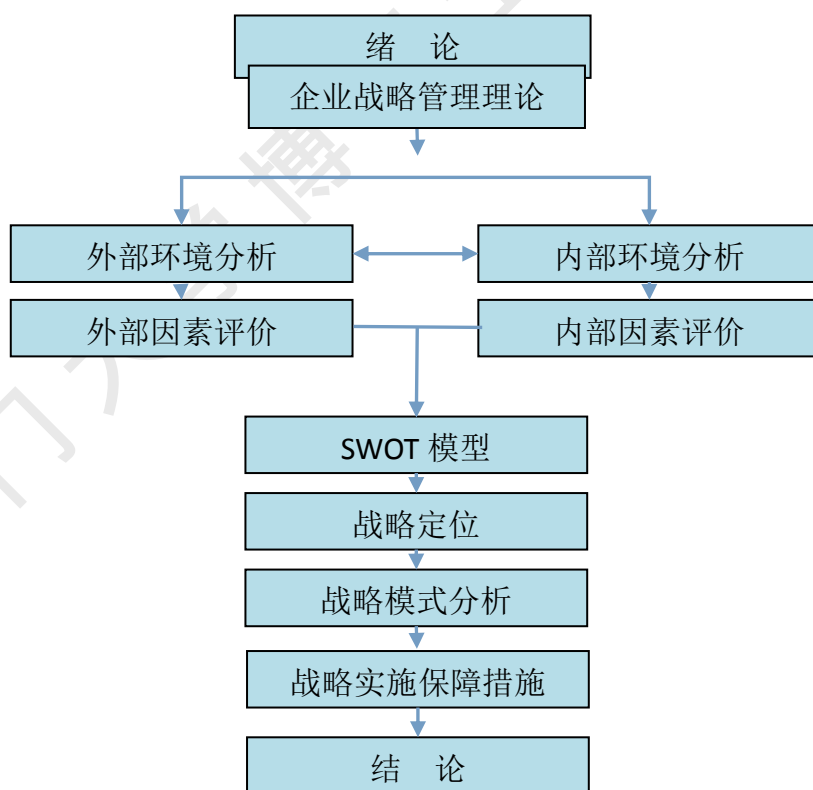
（二）提升产业集约化程度，提高再生资源回收利用率，缓解资源枯竭、能源紧张等问题，促进循环经济发展；

（三）对接“垃圾分类”，开发“城市矿产”，实现垃圾减排和无害化处理，促进环境保护。

第二节 论文主要框架

本文选择产业视角对我市再生资源行业进行研究,从这一视角出发,循着产业发展的背景、演进的历程、呈现的特点、形成的结构等这样一条动态视线,结合行业的外部环境,企业内部优劣势,并运用外部因素评价矩阵(EFE 矩阵)、内部因素评价矩阵(IFE 矩阵),对其影响因素加以分析,对其发展趋势和方向进行研判,通过 SWOT 模型分析,提出“联合发展”战略,以联合的方式,发展的方法,解决行业遇到的瓶颈。同时,利用相关统计数据、调研素材、市场信息等材料进行支撑和佐证,提升本文的理论价值和应用价值。

图 1-1：本文研究的框架



资料来源：作者自绘

本文各章的主要内容如下：

第一章：介绍论文研究的背景与主要内容，指出再生资源产业战略研究于企业、于社会的重要现实意义。

第二章：对目前企业战略理论和再生资源产业发展概述。

第三章：广州市供销系统再生资源产业发展外部环境分析，包括宏观环境、行业环境和竞争环境分析，运用外部环境分析 EFE 矩阵，确定行业所面临的外部机会和威胁的综合强度。

第四章：广州市供销系统再生资源产业发展内部环境分析，包括资源、能力和核心竞争力分析；运用内部环境分析 IFE 矩阵，对行业发展的优势与劣势进行深入研究。

第五章：广州市再生资源产业发展战略研究。运用 SOWT 分析模型，指出发展战略施行的动因，明晰发展思路和目标，对产权联结、上下联动、项目带动、一体运营、产业联盟等 5 种联合发展战略模式作出分析，并提出战略施行的保障措施。

第六章：结论。

第二章 企业战略理论和再生资源产业发展概述

第一节 企业战略理论

一、企业战略研究综述

由于历史、经济等多种原因，企业战略管理思想的启蒙和发展最早出现在西方国家。20 世纪初，法约尔提出了管理 5 大职能：计划、组织、指挥、协调和控制，其中计划职能是企业管理的首要职能，这是最早出现的企业战略启蒙思想。

1938 年，美国经济学家巴纳德在《经营者的职能》一书中首次使用了战略概念，将战略概念引入到企业管理中，认为管理工作重点在于使企业组织与环境相适应、创造组织效率。1962 年，美国著名管理学者钱德勒出版了《战略与结构》一书，首次从大型企业成长史中，研究了企业战略与组织结构的相互关系，正式拉开了企业战略理论研究的序幕。到 20 世纪 80 年代，战略管理实践与研究名家辈出，形成了战略理论十大学派：设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认知学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派、结构学派；80 年代之后，逐渐形成以谋求竞争优势为主的竞争战略理论三大学派：行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派；进入 20 世纪 90 年代中期后，既竞争又合作创新战略逐步形成了顾客价值中心理论、商业生态系统理论、组织生态学应用理论等新理论。战略理论，其主要内容是战略计划的理论和实践研究，截至到上世纪 60 年代中期，企业战略的理论框架体系就基本形成了，其理论的发展也不过就是添砖加瓦。但这种理论使得企业在战略管理的实践过程中，由于其体系性而在应用上受到了局限。因此，理论研究与实践需要在某种程度的相脱离就成为理论发展的障碍。波特在前人基础上总结提出的竞争战略就具有克服上述脱离问题的作用，所以，他的理论备受重视与关注就有其理论和实践的深厚背景^①。

随着企业实践的深入，企业战略研究重点逐步转移到企业竞争方面，特别

^① 李新军，“企业战略管理研究”，《合作经济与科技》，2013 年第 11 期

是 20 世纪 80 年代以来，西方经济学和管理学界一直将企业竞争战略地位置于学术研究前沿，有力推动其发展。通过对竞争性环境的认识，选择具有针对性的战略，以充分发挥企业的自身潜力，创建并保持竞争优势。提高企业的市场竞争力，特别是确保行业竞争地位，一段时期以来，成为企业战略研究最紧迫的课题，由此而促使了竞争战略的正式诞生，安德鲁斯的 SWOT 分析框架得到了更深入和体系性的发展。

波特在其 80 年代两本著作《竞争战略》和《竞争优势》中，阐述了他基本的战略思想。他认为竞争战略的选择是由行业吸引力和行业中企业所处竞争地位这两个中心问题决定的，企业的竞争优势归根到底产生于企业为客户所能创造的价值。他提出的价值链的分析方法，通过确定不同价值链的成本和差异性，选择适当的战略方案：成本领先战略、差异化战略以及集中化战略，使战略研究得到新的发展^①。

波特的战略思想首次明确提出了如何制订竞争战略和取得竞争优势，但他着眼于企业的外部行业环境，对企业的内在因素未作深入研究，不能突破把企业视为黑箱的局限。基于此，从 80 年代中后期开始，汉默、普拉哈拉德等人提出了企业战略的核心竞争力与河西能力观，他们强调组织内部的技能、集体学习以及组织的管理技能，认为竞争优势的根源在于组织内部，新战略的采取会受到公司现有资源的约束，因此强调应以企业生产、市场营销能力和过程中的特有能力为出发点，来制定和实施企业竞争战略。

核心能力学派在弥补波特的缺陷的同时，带来了自身的缺陷，即极少关注企业外部环境。经过 80 年代中期到 90 年代初的发展，战略管理的资源观出现了，资源观既承认公司特别资源与竞争力的重要性，也承认产业环境分析的重要性，认为企业能力只有在相应环境中才能体现出重要性，并认为能力与资源作为企业竞争地位的核心，要考虑：需求、稀缺性、适宜性等要素^②。

尽管波特的行业分析以及后来出现的能力和资源观在企业战略研究的侧重点上各有不同，但鉴于他们把市场以买方市场为主要经济特征，环境呈现复杂多样性的变化作为战略研究的时代背景，而将市场竞争作为战略研究的主要内

^① [美]迈克尔·波特，《竞争战略》，华夏出版社，2005 年

^② 王宝江，“企业发展战略研究”，《战略研究》，2012 年第 3 期

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库